# 人才短缺与人力资源规划

来源：网络 作者：雨雪飘飘 更新时间：2025-02-22

*第一篇：人才短缺与人力资源规划人才短缺与人力资源规划（第1页）来源：本站原创发布时间：2024/9/27 9:39:20发布人：DLQC编辑人力管理现在一些企业面临着人才短缺的烦恼，业务高速发展却缺乏相应的人才，员工的频频辞职或跳槽使工作...*

**第一篇：人才短缺与人力资源规划**

人才短缺与人力资源规划（第1页）

来源：本站原创发布时间：2025/9/27 9:39:20发布人：DLQC编辑人力管理

现在一些企业面临着人才短缺的烦恼，业务高速发展却缺乏相应的人才，员工的频频辞职或跳槽使工作难以为继，工作效率的低下让主管大为光火。企业出现的种种问题，固然有许多原因，但其中不可忽视的一条是人力资源规划没做好。

四种人才短缺的原因

人员短缺只是表面现象，其原因早已出现，从人力资源规划分析，主要有以下几点：

1业务发展：业务高速发展的企业，常常会出现这样的情况：发现急需人才，匆匆赶到人才市场，赶紧招聘人员顶事。出现这种情况，企业是否反思一下：人员短期需求规划有没有，业务长期发展的人才梯队建设是否妥当；业务面临突破或转型时，人才储备有没有配合好，如果这些没做好，企业人才短缺未免就捉襟见肘、应接不暇。

2人才流动：当今人才流动已成为趋势，人员流动通常包括人员的流入、流出、晋升、降职、退休、离职等情况。本行业、本企业的人员流动率有多少，各类型的流动占多大的比例，有没有对人员流动做好准备，尤其是关键业务的人员储备。如果这些没有规划好，就对人员的突然辞职会措手不及，更严重的是骨干人才的跳槽，使业务大受影响甚至瘫痪。

3培训开发：企业的有些岗位经常缺乏合适的人选，重要的原因就是没有预先规划，培训不足，造成员工的称职度不够。同样，由于晋升通道的狭窄和不确定，很多人感觉在企业的职业生涯已经到顶，为求更好的发展而离职。因此，针对现有岗位的特点，做好相应的人员培训和替补规划，是企业持续发展的重要保证。

4绩效管理：现有人员绩效不高，使得人员相对缺乏。重要原因是缺乏科学的绩效评估。通过绩效评估，可以提早发现优秀人才和不合格人员，从而可以确定合理的人员安排，对优秀人才选拔晋升，对绩效欠佳者及早培训，对不合格员工调岗或辞退。没有绩效管理，人员绩效，培训开发以及人员短缺的具体情况都缺乏科学的依据和安排。

通过分析发现，人才短缺是可以提前预防和安排的，通过人力资源规划，对想跳槽的预先进行激励，对不称职的进行培训，提高员工的忠诚度和凝聚力，从而避免了临时抱佛脚、慌忙被动的局面。也使人员有了完善的供给渠道。

建立人员数据库

根据企业发展战略，建立人才需求系统。定期调查行业动态，了解市场的整体需求和供给，确定企业未来需求的人才数量。通过建立职位分析系统，对现有人员的盘点，分析人员的素质与数量是否与业务量相匹配，人才供给的内部开发及外部聘用比例等。

人员数据库：它是分析现有员工技能的有效工具。根据员工的实际情况、工作能力建立企业人员储备表，具体包括以前的经历、培训背景、技能证书、职业兴趣、主管的评价等内容。它是对员工竞争力的一个反映，通过它可以判断哪些员工会被提升或调配。这样可以保证空缺的岗位有相应数量的员工来填补，而且有合适的人来填补。

根据业务发展制定规划，需要确定的是：什麽人才是真正的人才。现在许多企业实行的是绩效导向，谁创造的效益多，报酬就高，职位也越高。如果企业形成出业绩就是好员工的价值导向，一个人品德不好，能力越高，对企业的负面杀伤力也越大。

相反，通过数据库发现品德好，对企业文化认同，有潜能的员工，经过培养和锻炼后，其能力就会飞速提升，成为企业未来的黑马。因此，企业高速发展，对人员的要求，尤其是品德要求不能降低。

做好人员接续计划

根据企业人员的流动率，在规划中建立人才预警系统，对流动性较大的岗位及早做好补充计划；针对关键岗位，进行业务分解；同时建立后备人员梯队，以避免人员流失尤其是关键人员的流失给企业带来的不利影响。

人员接续计划：用本方法可以预测具体岗位的人员供给，避免人员流动带来的损失。根据职务分析，确定岗位需求的人数，并把未来的人才流入、晋升、辞职等流动率情况用图表显示出来，然后确定合适的人员补充。如图所示：本岗位人员定编50人，根据绩效评估和经验预测，称职的有32人，需要培训的 10人，3人需要淘汰，而人员流动大约有5人。根据数据，企业就可以确定合适的人员补充，晋升3名优秀人员，对绩效稍差的进行培训，淘汰不合格人员，并通过人才库，选拔内部合适人才6名，然后确定外部招聘人员5人，从而保证本岗位有充足的人员供给。

通过人员接续计划，可以避免企业的人才中断风险：当前许多企业，实行一专多职制，企业的核心业务掌握在少数几个人手中，人才高度浓缩。从短时间看，企业的效率很高，而一旦人才流失，企业损失将是巨大的。通过人员接续计划，建立后续人才储备梯队，根据职位要求提早进行相关培训。这样既培养了后备人才，又有效规避了企业的风险。

制作管理人员晋升卡

通过人力资源规划，建立企业培训开发系统，运用在职培训、岗位调配、工作丰富化等手段，使人员胜任现在及未来的工作要求；同时，建立人员晋升通道，使员工看到努力的方向，提升其工作价值。这样，员工绩效飞速提升，企业绩效也会水涨船高。

管理人员晋升卡：如图所示，它描述的是可以胜任管理岗位的个人。做法是：为每一个职位制作一张卡片，上面表明本职位的工作范围、每个关键职位的可能接替人选、接替人选目前绩效、提升潜力以及需要培训的内容，由此决定企业重要职位空缺的人选。其目标是确保企业有足够的合格管理人员供给，并将个人职业目标与企业目标相结合。

通过管理人员晋升卡，可以有效避免一种倾向：许多企业喜欢用猎头公司挖人，或者用其他公司的熟面手。这样做虽然短期能提升企业业绩，但对企业长期发展不利。因为这样的人才，很多是看中金钱和短期利益，一旦利益不满足，别的企业的高薪又会把他挖去。通过管理人员晋升卡，优先提拔培养内部人员，使人才有发展的平台，企业的回报会更多。

此外，建立企业的绩效考评体系，是人员规划的重要内容，通过科学的职位分析和目标管理卡建设，使每一个员工都有明确的岗位职责，同时有明确的业绩目标规定。通过目标和绩效的达成情况，对每位员工能力进行科学的评价，并以此汰弱留强，建立企业内部的竞争机制，这是企业持久发展的制度保障。

通过综合分析，产生人才短缺的原因不是单一的，而解决方案也是一个系统过程，不仅需要进行人力资源规划，更需要整个人力资源体系的支持。对许多人才短缺的企业来说，及早进行人力资源规划，建立人力资源体系，是确保企业可持续发展的长久保障。

**第二篇：论文高技能人才短缺**

本地区高技能人才短缺的成因及对策研究

摘要：

在当前我国经济快速发展，国家大力发展职业教育的形势下,充分理解何谓高技能人才、高技能人才的现状与需求，对于职校教师增强使命感、努力提高业务素质，以及运用社会形势引导学生发展方向、激发学生学习热情都具有十分重要的现实意义。

关键词：高技能人才、现状、成因、改进、完善

一、高技能人才的概念

高技能人才泛指熟练掌握专门知识技术，具备精湛的操作技能，并在工作实践中能够解决关键技术和工艺操作性难题的人员。

自中世纪工厂制度出现以来，高技能人才概念逐步趋向专业化和职业化。新中国成立之后，工业部门将技术技能劳动者中取得高级技工、技师和高级技师职业资格及相应职级的人员称为高技能人才。

如今，部分发达国家已逐渐向知识经济社会迈进，而发展中国家也正在向其靠近。知识经济时代是知识爆炸的时代，以知识为基础的新兴产业迅速崛起，知识密集的高技术产业高速发展，猛烈冲击着传统产业，它迫使人们不断地学习新知识、新技能。所以知识经济社会又是个学习型社会。在这样的背景下高技能人才的概念也发生了变化。在经济发达的美国有人提出了“知识工人”的概念，认为在各自岗位上具有快速获得信息和加速处理信息的技能和能力，从而保证企业高效运转的工人就是“知识工人”,就是知识经济社会的高技能人才。

二、我国高技能人才现状

随着科技进步和经济的飞跃发展，中国企业接受国际先进技术和经验的步伐正不断加快，生产过程中的技术含量大幅度增加，市场对劳动力整体的技术与职业素质的要求越来越高。

1、从数字看人才需求状况

从劳动和社会保障部发布的全国119个城市劳动力市场2025年一季度职业供求状况信息来看，119个城市中用人单位通过劳动力市场招聘各类人员约344.1万人，求人倍率约为0.96。表现出高技能人才供不应求的特征：从用人需求对技术等级的要求看，对技术等级有明确要求的占总需求人数的49.4%。从供求状况对比看，各技术等级的求人倍率均大于１，劳动力需求大于供给。其中求人倍率较大的是高级工程师、技师、和高级技师其求人倍率分别为２.３３、2.21、1.93。（求人倍率=需求人数/求职人数）

2、从工作实际看人才需求状况

我校毕业生已连续三年一次就业率达98%以上，许多著名企业提前半年就到学校预订毕业生，今年的供求比例更是达到1：3，从这些情况可以反映出现代企业对技能型人才的渴求。

（1）高技能人才队伍的年龄结构

从我市高技能人才总体上看，35岁以下占到65%，35——45岁占到25%，45岁上以占10%，技师、高级技师年龄偏大，多数已接近退休。

（2）高技能人才的文化结构

高技能人才在本科、大专、中专、高中及以下受教育程度的比例分别占0.13%、5.2%、24.4%、69%，文化程度以中等学历为主。

（3）技术等级结构

高级工、技师、高级技师所占比例分别为88.2%、11.7%、9%，仍然表现出高级人才稀缺的特点。

（4）技术素质评价

基本一人只熟悉一种技能，掌握两种以上技术的寥寥无几，严重缺少复合型人才。

三、高技能人才短缺的成因

高技能人才短缺的原因是多方面的，主要有以下几个方面：

1、思想观念沉旧。

中国长期的封建主义教育思想的恶劣影响根深蒂固，劳心者和劳力者之间始终存在一条社会鸿沟，劳心者是人才、劳力者非人才，重仕途轻工匠、重书本轻实践，这种封建意识至今还影响着育人、识人、用人制度。目前我国社会正处在转轨阶段，一段时间来在舆论导向上忽视了对技术工人应有地位和作用的宣传，过分地、不恰当地渲染了脑体倒挂现象，把体力劳动和脑力劳动简单划分，致使社会的价值取向发生了偏差。造成大多数人认为学历越高越是人才，因而拼命追求高学历，不愿当工人，认为当工人地位低没有前途，从而导致了高技能人才的严重短缺。

2、工资待遇偏低。

由于受到长期计划经济的影响，我国大多数企业特别是国有大中型企业在管理体制改革上仍然落后于社会经济的发展。为减员增效，生产一线的技术工人往往被作为减员的主要对象，如按年龄一刀切等；在收入分配上，经常把学历相对不高但长期在一线积累技能和经验的技术工人划在了人才之外，出现技术工人工作环境恶劣、干活多，而他们的福利待遇甚至

比普通干部的福利待遇还要差的现象。特别是工人考技师条件的苛刻使考技师成了许多工人可望而不可及的顶峰。这种对技术工人切身利益长期忽视的现象使许多技术工人找不到职业荣誉感，严重挫伤了他们钻研技术和努力工作的积极性。

3、培养机制不健全。

一些企业领导无长远打算，没有认识到技工在制造高质量产品中的关键作用，为降低成本首先压缩培训经费，使得正常的职工培训无法顺利地进行，严重影响了技术工人技术水平的提高。同时我国技能人才培养体系也不够完善，目前我国各类职业院校已超过2万所，年培训能力近1000万人次，但真正以培养后备高技能人才为主要目标的高级技工学校和技师学院仅300余所。

四、改进高技能人才短缺的现状

1.创新培养体制和培养方式。大力实施“三年三千新技师培养计划”，坚持以市场为导向、以企业为主体，加强政府推动，实行企业与院校相结合，加快技师培养。推进”金蓝领”培训工程，不断扩大培训规模，提高培训层次。通过多方筹集资金，用3-5年时间，重点建设机电、焊接、维修等4-5个设施齐全的高技能人才社会化实训基地，切实增强高技能人才培养能力,2025年内争取建成一处。加快职业培训教育机构改革，鼓励支持企业和民间资本投资，改革办学方式，引导开设面向高新技术产业和新兴职业的专业，提升传统专业的科技含量。要采取有别于学历教育的培养模式，突出实践技能培养。2025年内要通过“金蓝领”培训工程和高职、技工学校及社会各类培训机构培养高级工1500人以上、技师800人左右。

2、发挥企业培养高技能人才的主体作用。企业要把高技能人才培养和储备作为提高核心竞争力、保证持续发展的根本性措施来抓，制定实施提高职工技能的”梯级培训计划”，创立学习型组织，构建终身培训体系。企业应普遍建立定期技能鉴定考核制度，每年培训考核鉴定人数不少于职工总数的20%，形成职工正常的技能成长渠道。要大力开展岗位培训，鼓励企业建立“名师带徒”制度，对带徒名师给予一定的奖励。企业进行技术改造和项目引进，应按项目总额的一定比例提取职业培训经费，其费用可列入项目预算。要把技能人才培养纳入国有和国有控股企业经营者任期目标，加强监督考核。到2025年，市属重点企业高级技工比例要达到企业职工总数的5%以上，高新技术企业中高级技工比例要达到企业职工总数的10%以上。

3、加大对高技能人才培养的投入。市及各市区要逐年增加对技能人才培养的投入。财政部门对”金蓝领”培训项目中新达到高级技工以上职业资格的，每人至少补助500元。各级要确保城市教育费附加的20%用于各类职业学校的发展。政府办的技工学校经费纳入各级财

政预算，并增加专项投入。职业学校、技工学校的学费收入，实行收支两条线管理，各级财政确保全额返还，不能冲抵财政拨款。市级财政每年从人才专项经费中拿出一部分用于高技能人才队伍建设。企业要按职工工资总额的1.5%足额提取职工教育经费，从业人员技术要求高、培训任务重、经济效益好的企业可按2.5%提取，列入成本开支，其中50%以上用于技术工人培训。

五．完善高技能人才引进、流动机制；健全激励机制，发挥高技能人才的作用

1、多渠道多形式引进高技能人才。根据全市经济社会发展需要，围绕“三大基地”、”五大产业群”建设，面向国内外引进一批重点行业急需的技能人才。通过引进，学习先进的生产工艺和技能，带一批高徒，创一批名牌，推广一批先进操作法，加快科技成果的转化和新技术的应用。企业可根据生产发展的需要，设立高技能人才特聘岗位，面向全社会进行招聘。招聘企业可参照经营者或高级管理专业技术人员的收入水平，设立特殊岗位津贴或实行年薪制。对引进高技能人才工作成效显著的单位，要进行表彰奖励。

2、完善高技能人才引进优惠政策。打破技能人才引进的身份、地域限制和企业所有制限制，对从外地引进的具有高级职业资格及以上的技能人才，在落户、住房、子女入学等方面与高级专业人才同等待遇，有关部门要积极协助解决好户口和就业问题，及时办理社会保险转移等手续。也可采取柔性流动办法，鼓励兼职服务。

3、健全高技能人才引进服务体系。劳动保障部门要建立信息库，完善信息平台，掌握我市高级技工以上的人才状况，定期发布供求信息。各市区职业介绍机构要设立高技能人才专项服务窗口，实行职业介绍、劳动合同鉴证、办理社会保险手续、代存档案等“一条龙”服务。同时对自愿来我市工作的外地高技能人才及时向用人单位推介。

4、充分发挥高技能人才在生产建设和技术创新中的作用。企业要积极组织高技能人才参与科技攻关和技术革新，并给予经费和其他方面的支持，对于成果转化所得收益，依据贡献大小，参照科技人员办法予以分配。鼓励技能人才参与企业管理和决策。企业职工代表中高技能人才要占有一定比例，重大决策应充分听取技术工人的意见。

5.、逐步提高技能人才待遇。企业分配制度要体现技能水平价值，要根据职工技能水平和贡献大小，合理调整工资分配和福利制度，在岗位测评和确定岗位薪级时，要充分考虑技能水平。也可采取年薪制、合同工资等分配形式，按规定建立和实行技能津贴。对有突出贡献的高技能人才，可以参照经营者收入确定其收入水平，也可实行股权和期权激励，建立特殊津贴。在为职工建立补充医疗保险和企业年金时，对高技能人才应给予倾斜。

6、推行职业资格证书制度。建立健全职业能力与工作业绩相结合、国家标准与岗位要求相结合、专业评价与企业认可相结合的技能人才评价体系。”十五”末，凡是国家和省实行就业准入的职业(工种)，必须持国家职业资格证书就业上岗。对没有取得职业资格证书的人员，各类职业介绍中介机构不得介绍就业，用人单位不得录用。劳动保障、工商管理部门依法监督监察，对违反规定的用人单位和劳动者严肃处罚。

7.、大力开展职业技能竞赛。各级劳动保障部门要加强统筹组织和指导，行业、企业及群众团体要积极开展各种形式的技能竞赛。财政安排部分资金，对在技能竞赛中取得优异成绩的选手，给予奖励，并可破格晋升技术等级。

高技能人才的培养是一项长期而复杂的系统工程，既要解决数量更应重视质量，需要全方位的统筹考虑。解决好高技能人才培养中的难点问题有利于高技能人才培养工作的健康、有序开展。中国高技能人才的培养是一项艰巨的工作，是一项丝毫马虎不得的工作，是一项功在当代、利在千秋的工作，是一项需要我们几代人甚至几十代人来完成的宏伟事业，任重而道远。

参考资料：

李宗尧等.高级技能人才培养[M].北京：中国劳动社会保障出版社,2025.10-13.陈宇.从就业市场中灰领群体的壮大看高技能人才的最新发展[J].中国职业技术教育,2025,(10):15.何应林等.高技能人才概念研究.(综合版)2025.1

**第三篇：集团公司人力资源规划及人才引进管理制度**

人力资源规划及人才引进管理制度

第一章 总则

第一条 为加强\*\*\*\*有限公司（以下简称“集团公司”）人力资源管理，规划人力资源使用效率，落实人才引进管理工作，制定此管理制度。

第二条 本制度具体规定了人力资源规划和人才引进的原则、要求、流程、待遇、录用、考核等相关内容。

第三条 本制度适用于集团公司及各所属单位。

第二章 人力资源规划

第四条 各单位应依据集团战略和本单位业务发展计划，提出人力资源计划和人才需求，在每年末上报下一年预算时，同时上报下一人力资源规划，明确下一人才引进数量、层次、时间安排、具体需求等，并负责按照相关工作部署落实对引进人才的管理。（附表一，人才需求调查表）

第五条集团人力资源部是人力资源规划及人才引进工作的归口管理部门，应根据集团人力资源需求和各单位人力资源规划，组织制定集团总体人力资源规划汇总分析，形成集团下一人力资源规划及费用预算，报集团董事会审议。

第三章 人才引进

第六条 引进原则

人力资源部应秉承公平、公正、公开的基本原则，客观评价，择优录取，人才的选择上应注重德才兼备，以德为先，切实把好选人用人第一道关口。

第七条 引进要求

（一）用工形式

1.聘用制，与引进人员签订正式劳动合同，负责缴纳五险一金等国家规定福利。

2.项目合作制，以集团战略项目为依托，签订项目合作合同，项目终止则合作关系结束。

3.顾问制，以短期咨询为主，聘请行业专家对集团相关业务进行指导，签订服务合同并约定服务期限。

（二）引进方式 1.招聘

（1）校园招聘，以编辑、营销、行政等基础岗位为主，每年上半年集中举行一次，采取与招聘公司合作、在大学网站发布信息等方式开展招聘，面向对象为大学应届毕业生。

（2）社会招聘，以需要一定工作经验、有一定工作难度的岗位为主，每年下半年集中举行一次，采取与招聘公司合作、在集团官网发布消息等方式开展招聘，面向对象为社会在职人员。

（3）临时招聘，以因业务转型或战略变化导致岗位空缺，需一定工作经验的岗位为主，根据业务变化情况随时开展，采取在招聘网站自主发布信息、微信平台发布信息等方式开展招聘，面向对象为社会在职人员。

（4）高端岗位招聘，以涉及公司战略目标实现与否的岗位为主，根据集团决策随时开展，采取与猎头公司合作的方式开展招聘，面向对象为行业专家。

（5）流动性较大岗位招聘，根据《关于人员流动性较大单位实施一线员工社会化招聘工作的通知》相关内容，辽宁新华印务有限公司、辽宁物资印刷有限责任公司、辽宁北方出版物配送有限公司、辽宁票据印务有限公司、新华书店北方图书城有限公司、辽宁大耳娃文化发展有限公司的文员、出纳等基础性岗位员工、车间工人、销售人员及服务人员由各单位自行组织招聘，相关招聘事宜按通知内容执行。

2.合作

以项目为依托，建立项目合伙人制度，与拥有资源、技术等特殊才能人员签署合作协议，利用对方优势，共享项目利润所得。

3.兼职

以阶段性工作为目标，针对短期及临时性工作，通过吸收社会兼职的方式完成既定工作任务。

（三）不同层级引进条件

1.高端岗位人才，泛指引进职级为集团公司总部中层副职及以上的专业技术人员，要求具备全日制大学本科及以上学历，需通过岗位相关资格认证考试，在专业领域有较突出业绩。

2.中级管理人才，泛指引进职级为本部助理及以上的专业人员或下属单位对工作经验及资质要求较严格的岗位人员，原则上要求具备硕士研究生及以上学历，需通过岗位相关资格认证考试，条件特别优秀者可放宽为全日制大学本科以上学历。

3.初级岗位人才，泛指引进的其他员工，职级为集团公司总部职员岗位或下属单位核心业务岗位人员，要求具备全日制硕士研究生及以上学历；下属单位营销及一般管理岗位人员，要求211、985重点院校全日制本科及以上学历；自身综合素质较高，具备一定培养价值，能够认同企业文化，服从企业安排。

4.集团公司所属单位流动性较大岗位人员招聘，由各单位向集团公司人力资源部上报计划并获批后，自行组织人才引进，引进结构报人力资源部备案。

第四章 引进规范

第八条 招聘流程 1.拟定招聘简章，通过招聘网站、集团官网、微信平台等渠道发布招聘消息。

2.收集应聘简历并登记信息（附表二，\*\*\*\*人才选聘登记表）。

3.由人力资源部根据招聘条件，筛选符合基本要求的合格简历。

4.由人力资源部或委托机构进行第一轮电话沟通及面试。

5.组织通过第一轮面试的候选人到集团参加笔试及综合面试。

6.由用人部门及人力资源部共同组织笔试及综合面试。7.面试小组根据各位候选人面试的具体表现进行打分（附表三，面试评分表）；用人部门根据各位候选人的笔试答卷进行打分。

8.人力资源部汇总各位候选人的笔试成绩及综合面试成绩，得出总成绩排名，并确定拟录用人选。（附表四，分数汇总表）

9.人力资源部向集团董事会上报拟录用人选情况，经集团董事会审议后确定最终录用人员，并由人力资源部上报审批表（附表五，审批表）。

第九条 内部员工推荐流程

1.人力资源部对外发布招聘信息后，集团内部正式员工可根据招聘要求向人力资源部推荐符合条件人选。

2.对符合招聘条件的人员，人力资源部履行招聘流程。3.通过集团笔试及面试，正式入职并签订劳动合同的员工，通过试用期考核后，由集团给予推荐人1000元奖励。

第十条 人才待遇

1.引进为正式员工的候选人，与用人单位签订劳动合同，按照所在单位薪酬体系确定薪资待遇；高端人才或稀缺人才可根据市场同类型岗位平均工资采取协议工资制。

2.项目合作制人员，与用人单位签订项目合作协议，约定项目的利润分成比例，按项目实际利润予以报酬。

3.顾问制人员，与用人单位签订服务协议，约定咨询费用。

第十条 录用流程

1.通过董事会审议并签署审批表后，由集团公司人力资源部通知各单位最终录用人员名单。

2.由猎头公司或第三方公司对重点候选人进行背景调查，调查无误者，各单位人力资源部负责通知录用人员入职。

3.由用人单位与录用人员确定薪酬待遇，签订三方协议、劳动合同、竞业禁止协议等，并负责缴纳五险一金。

4.录用人员的人事档案调转至用人单位后，由用人单位人力资源部负责审核人事档案，如人事档案与录用材料严重不符者，用人单位有权与劳动者解除劳动合同。

第五章 考核评价

第十一条各单位应依据合同法，在劳动合同中与录用人员约定试用期，试用期工资与定级定档工资相同。

第十二条试用期满，各单位严格履行考核制度，对试用期满的录用人员进行转正考核，表现合格者正式留用。

第六章 人才资源及评价体系

第十三条 建立集团人才引进面试小组评委库，根据引进的不同类别人员，抽取评委库中相应类别的专家评委组织综合面试。

第十四条 建立集团人才引进笔试题库，根据引进的不同类别人员，抽取试题库中相应类别的试题组织笔试。

第十五条根据收取到的所有应聘人员简历，建立集团的人才库，储备不同类别的人才资源，为集团长期的人才规划打好基础。

第七章 附则

第十六条 本管理制度由人力资源部负责解释、修订。第十七条 本管理制度自下发之日起开始执行。

**第四篇：煤炭行业人才短缺及对策**

附件3：

关于我国煤炭行业人力资源状况和加强煤炭行业技能型紧缺人才培养培训工作的建议

一、当前煤炭行业发展与人力资源状况分析

煤炭是我国重要的基础能源和工业原料，在国民经济和社会发展中具有举足轻重的战略地位。新中国成立以来，特别是改革开放以来，煤炭工业有了较大发展，为国民经济建设提供了2/3以上的能源，2025年生产煤炭25.36亿吨，居世界第一，有力的保障了我国国民经济发展对能源的需求。

建国后的前50年，在党和政府的领导下，煤炭行业建立了较为完善能够适应煤炭工业发展需要的教育培训体系，为煤炭行业培养了大批不同层次的人才。上世纪九十年代末期，国家实行较大规模的机构管理体制和教育管理体制的改革，随着煤炭工业部和国家煤炭工业局相继撤销，原由煤炭行业统一管理主要为煤炭行业服务的高中等院校和各类培训机构划归地方管理，原煤炭院校办学方向转为主要为地方经济服务，煤炭专业招生数量有所减少。二十一世纪初，我国煤炭工业进入了快速发展期，人才供需矛盾突显，煤炭专业人才无论从数量上还是质量上都不能适应煤炭工业的发展需要，出现了人才短缺现象,部分专业技术人才出现断档。

分析原因主要有两个方面：一是煤炭企业人才需求受社会经济发展的影响，起浮较大；二是社会能提供的人才资源减幅过快。90年代中后期，受下游经济不景气的影响，以及煤炭行业由计划经济向市场经济的转型过程中的不适应，煤炭销售不畅，库存增加，全行业出现了前所未有的暂时困难。为了摆脱煤炭生产与销售的困境，企业普遍采取了“减人提效”的自救措施，相当一个时期对人才的需求幅度下降。同时，由于煤矿工作环境较差，工资待遇偏低，专业技术人才加快了向其他行业流动的速度，人才流失大于引进，煤矿生产一线不得不在人才缺位的情况下艰难运行。

1998年煤炭部撤销时，原由煤炭部管理的15所普通高校、25所中专学校

和部分成人与技工学校划归地方管理。除中国矿业大学外，大部分学校调整为主要为地方经济建设服务，煤炭专业的招生数量减少，教学内容调整，专业建设萎缩，大大削弱了社会上煤炭专业人才的培养能力。

进入二十一世纪以来，煤炭行业受国家总体经济快速发展的拉动，市场需求骤增，全国煤炭供给由2025年的16.76亿吨增加到2025年超过25.36亿吨，仍然满足不了社会需求。煤炭工业的快速发展，使人才不足造成的技术及管理水平落后的矛盾突显，为解决这一矛盾，国家提出了加快煤炭专业技术人才培养与培训的要求。

煤炭企业人才短缺，人力资源配置不合理，队伍建设青黄不接，部分企业井工专业人才出现局部断档，其直接后果，是国家资源在低水平、无序化、多伤亡、盲目开采的过程中受到破坏。其中有管理上的问题，有技术上的问题，有政策上的问题，也有劳动者自身素质的问题，但是根本的问题是人才问题。

中国煤炭教育协会2025年《煤炭行业人力资源开发战略研究报告》表明：我国县以上国有煤矿，高中以上文化程度人数占职工总人数的18.6%，大专以上文化程度的只占职工总数的3.4%，职工受教育平均年限仅为9.2年，大大低于全国31%、10.4%和11.7年的平均水平。地方、乡镇煤矿中专业技术人员更加缺乏，有的乡镇煤矿只有1-2名中专毕业的工程技术人员，有的直接从生产工人中提拔使用，根本没有受过专门的系统教育和相关培训，职工队伍科学文化素质低、技术人员缺乏，已成为制约煤炭工业发展的重要因素。

另据2025年6月，中国煤炭工业协会煤炭经济运行调研中发现，南方某省2025处矿井，只拥有采矿、地质、通风与安全、测量、机电等各类专业技术人员1200人。这1200人中，83%在省属以上煤矿，乡镇煤矿基本没有象样的专业技术人员。报告印证了中国煤炭教育协会的调查结果。

另据中国煤炭教育协会2025年对6个省8个大煤矿集团公司56.3万名职工文化技术等情况的调查显示：企业员工中初中和小学文化程度的占一半以上，管理人员中高等学历比全国平均值低5.5个百分点，初等及以下学历比全国平均值高8个百分点。专业技术人员占职工总数16.3%的比例，比1993年全国平均

值低0.9个百分点。高级工只占5%，初级工占60%以上，相当于“八五”末期的全国平均水平。

随着我国经济发展速度加快，煤炭工业逐步走出低谷，企业对人才的需求增加，人才资源的短缺与企业的旺盛需求矛盾更加突出，大部分煤炭企业对煤炭专业毕业生需求得不到满足。按照国家到2025年煤炭产量比2025年翻两番的要求，煤炭行业需要大量人才。据测算，到2025年，共需要人才约120000人，其中，研究生层次2800人左右，本科层次50000人左右，专科层次28000人，中等职业层次36000人；到2025年，共需人才约400000人，其中，研究生层次7000人左右，本科层次130000人左右，专科层次74000人左右，中等职业层次190000人左右。按照以上数据测算，国有重点煤矿在今后15年内，每年需要引进补充各类中、高等人才近2万人，而目前企业引进补充人才的数量不足需求的40%，人才缺口巨大。

据对40个国有重点煤炭企业的调查分析，当前紧缺人才的排序为：(1)工程技术人才：采矿技术、矿山地质、矿山机电、矿山测量、矿井建设、矿井通风与安全、矿山机械、电气自动化、煤化工、计算机应用、电厂热能动力；(2)经营管理人才：经营管理、煤矿技术管理、国际贸易管理、电力管理、房地产开发与管理。

有鉴于此，国家应加强对经济起重要基础支撑作用的艰苦行业人才培养的管理和政策支持，采取减免学费、设立定向奖学金、助学金等吸引人才措施，鼓励和支持学生学习煤炭专业，到煤炭企业就业。还要加强正面宣传，树立从事艰苦行业工作光荣的思想，采取优惠政策支持毕业生到艰苦的地方去，到祖国最需要的地方去建功立业。

二、解决煤炭行业人才短缺问题的基本思路及建议

鉴于煤炭行业已出现了人才全线告急的实际情况，考虑到国家经济建设新一轮快速发展期对煤炭的需求，煤炭行业在国家经济建设中的地位和保障国家能源安全的基础性作用，以及煤矿人才问题严重制约着企业安全生产和可持续发展的现实，加快培养煤炭行业紧缺人才已迫在眉睫。国家针对目前煤炭行业实际，采取有力措施，加快煤炭行业紧缺人才的培养与培训，在全国范围内建立由国家、企业、学校共同参与的煤炭行业紧缺人才培养与输送的保障机制非常必要。

（一）我国市场经济还不完善，尚不具备由市场来自然调配和优化煤炭行业人力资源配置的能力，短时期内仍需要国家支持和干预。需要国家有关部门尽快在组织专家调查研究和评估的基础上，提出解决方案和措施。结合煤炭行业实际，制定与企业规模相适应的用人标准，包括人才规格标准、数量比例标准和最低待遇标准。

（二）集中优势兵力，建立行之有效和能辐射全国的人才培养与培训基地，建立保障煤炭行业紧缺人才培养与输送的基本制度，设立专项资金支持，从组织上、制度上、机制上保障煤炭乃至能源工业人才培养与输送渠道的畅通无阻。

（三）扩大煤炭行业紧缺人才培养培训工程的参与面。煤炭行业紧缺人才培养培训工程应包括两方面内容：一方面，保持煤炭特有专业高层次人才的培养力度，以提高行业整体竞争力和发展后劲，采取有力措施保证高层次人才流向煤炭企业；另一方面要加快煤炭企业急需的应用型技能人才培养与输送工作，制定政策对国家急需专业实行订单式、定向培养(对口单独招生)。

煤炭行业紧缺人才培养培训工程所需费用由国家承担大部分，煤炭企业承担少部分。工程项目内学校由国家按规定的招生专业和招生人数相应增加办学经费；企业向本单位定向生资助部分培养费(或保留工资待遇)；行业、企业根据急需专业人才规格确定培养目标，制定教学计划，参与教学管理以及教育评估工作。

（四）煤炭企业要提高对人才工作的重视程度，尊重人才、支持人才和使用好人才，将人力资源的优化配置纳入企业中长期发展规划，改革人事制度，制订必要的奖励机制，大幅度提高工程技术人员的工资和福利待遇，井下工作的同等级人员的最低工资要高于地面工作的工资。使煤炭井下工作，成为人们向往的职业，形成不经过专业培训不能下井的制度。

（五）充分发挥企业办学的积极性，鼓励煤炭企业整合自办的职工大学、职业学校和培训机构，在国家的指导下，举办覆盖中等职业教育与培训的多功能高等职业技术学院。企业办学，首先要满足煤炭企业需要，同时为社会服务。国

家给予企业办学以优惠政策，新办学校不应延用旧的办学模式，更不能要求企业办学大而全。如在招生计划、招生条件、招生对象以及就业安排等方面给予优惠，允许学校根据煤炭行业和企业实际进行必要的教育教学改革，鼓励其在教育内容、教育方法和教育手段上创新和实验。

（六）充分利用原煤炭教育资源，继续为煤炭行业培养人才。国家应拿出政策和具体措施保证有能力的院校能继续为煤炭行业服务，尤其并入其他高校或合并办学的原煤炭职业学校应继续开办煤炭专业，以发挥师资、设备的优势，减少教育资源的浪费和重复建设。

（七）煤炭企业主动与煤炭院校联系，通过各种形式和渠道争取学校的支持，同时为学校提供必要的人才培养和专业建设支持。煤炭院校也应主动为企业服务，了解企业生产、安全、技术装备、技术水平、管理政策等情况，及时将最先进、最前沿的技术引进教育教学内容之中。

中国煤炭教育协会

2025年3月

**第五篇：人力资源与行政管理规划**

人力资源和行政管理工作规划（草案）

一、组织结构

待定

部门配置

待定

行政人事部设置

行政人事部四部分职能：

总经理助理：协助总/副总经理完善公司发展战略，制定企业经营战略和人力资源招聘任用机制，推动各部门工作衔接和协调发展。

办公室：服务于总/副总经理，文件收发和传达，组织会议，客户接待。

人力资源：人资规划、招聘、培训、绩效考核、劳动关系和薪酬管理六大模块管理与操作。

行政：公司管理制度贯彻执行，内务外联事务办理协调，资产、总务管理等。行政人事部经理（总经理助理）1名

人事主管（两年以上经验）1名

行政助理2名

前台1名

驾驶员2名

二、人力资源管理

1、新员工入职

新员工首先到人力资源部报到，办理入职手续，进行新员工培训，培训完成后到工作部门报到。

员工档案电子版即时更新。责任人：人事主管

2、招聘

以网络招聘为主，辅助现场招聘、员工介绍、外协等招聘方式，招聘前必须经过人才需求评估审核，首先考虑内部调动和员工竞聘方式解决。

内部招聘：平调，升职。

岗位竞聘：岗位要求，专业技能要求，考评要求：管理和执行职能测评，分解计划，分配任务能力。

责任人：行政人事经理

3、培训

制作员工手册。责任人：行政人事经理 制作一套培训课件，以新员工为主要对象。责任人：行政人事经理 新员工培训内容包含公司和产品介绍、企业文化、规章制度和管理审批流程，培训

考核合格后派到工作部门，经部门内培训后正式上岗。责任人：人事主管

4、劳动关系

新员工入职1个月内签订劳动合同。责任人：人事主管

合同签订前必须经过人才评估程序，经一般员工体检合格后正式入职。

人才评估：由人事部、用工部门和主管副总经理进行评估，包含个人部分：基本资

料，自我评价，职业愿景，专业资格，评估指标：全局观念，计划能力，沟通技巧，培

养和辅导能力，管理和执行能力。评估方法：对话，聚焦，调查，研究，决定，人力资

源部绩效权重30%。

《人才评估表》责任人：行政人事经理

员工体检：一般行业用工标准，血常规、心电图、肝功能等常规项目，预防心脏病

和传染病患者加入公司。责任人：人事主管

体检事项和规范责任人：行政人事经理

5、员工发展和晋升机制

建立员工星级制度，评选季度最佳员工

进入人才评估程序

岗位晋升，薪酬晋升

6、绩效管理与绩效考核

平衡积分卡和KPI指标综合，定性指标向定量指标转化。

员工类型等级比重，工作内容执行权重。

工作计划（文件）考核比重20%。

绩效总分值低于60分或连续第二月低于70分，绩效工资取消发放。

责任人：行政人事经理

7薪酬福利体系

结构工资制

分等级阶梯式薪酬方案

福利：节假日现金补贴、礼品、生活必需品、组织旅游和文体活动

部门经理及以下员工，五月累计绩效分数达到420分，薪资提升一级。

责任人：行政人事经理

三、行政管理工作

1、企业文化建设

企业简介、商业模式和组织结构

员工手册

制作一套培训课件。

季度最佳员工

企业信息栏设计

员工去向

2、资产管理

资产流程管理

设备、设施采购、领用、变更、折旧、淘汰、更新过程中，完善报告、审核、审批

流程，行政部参与所有固定资产和办公耐用品的审核和存档。

责任人：行政人事经理

资产管理控制

导入资产管理控制程序，建立文字档案资料册，和电子档案，对公司所有资产类物

品贴置标签，标明时间、部门、责任人，变更过程中档案即时更新。责任人：行政专员

电脑管理卡

3、考勤和休假管理

行政人事部统一进行考勤，月初统计上月考勤卡和休假单，考勤卡遗漏处由该部门

经理（总/副总经理）给出解释。责任人：前台

请假审批流程，请假不是通知，打电话通知一声不能视为准假。部门经理有义务进

行部门内部考勤，部门经理在岗和可联系的情况下，不允许员工越级向上一级请假，行政部核实情况，有造假环节按赏罚条例进行处罚。责任人：行政助理

员工因工离岗需要离开公司的，必须在前台登记，离岗时间应和处理事项适宜，行

政部进行核实，不明离岗者，按旷工处理。

责任人：前台

请假审批流程，假期分类，加班和旷工管理流程

4、外联事务管理

证照年检、申办、管控

工商（商标）、行政、劳动、社保、财政、税务

法务事件处理

合作单位往来信函

项目分析报告，招投标资料

5、费用管理

全公司办公费、招待费、差旅费、通讯费

预算、季度预算、月度预算，月度报表，报表

费用审核，非行政部人员产生行政费用报销必须经行政人事部审核通过。

行政费用单据存档：内部申请报告或用款审批单，外部发文，费用票据。

责任人：行政助理

6、后勤总务

房屋租金、网费、电费，安全设备，环境设备，车辆

7、行为规范

仪表、仪容、行为、举止

语言、社交规范

安全卫生环境

7、员工活动

行政人事部和基层工会组织，一般安排在星期六（无会议安排），全员参加。

四、机制、流程管理（总经理助理）

1、权责对等

原则上，有多大权利，需要承担多少义务和责任。

权利和义务以岗位职能划分，要求“在其位，谋其政”。

明确管理员和办事员责任，管理员在管理的基础上办事，办事员在办事的基础上管理。

工作责任，工作计划需要逐级分解，逐级承担。

2、强化经理职能

没有足够的权责，做不出足够的计划安排，不能称其经理。

经理的计划应布局到部门所有人员和所有工作场所，组织安排，实施事项，要求达到“你的人在什么地方，持什么心态，做什么事；这件事在你心目中什么位置，占多少比重„„”

3、员工流动和非正常减员

重视员工牢骚，完善管理机制。

公司全体员工管理归口行政人事部，用工部门辞退和调整人事安排通过行政人事部。

主动离职员工务必经行政人事部核实原因，进入人才评估程序，需要留任的调整岗位继续任用。

4、越级管理和越级汇报

团队，是指等级有序、协同工作、目标一致的人群。

员工不服从主管，主管不服从经理，员工、主管、经理都向同一领导汇报工作，请示工作安排，不是团队。

一个领导管理各级别员工，接受汇报、审批、安排工作，公平的原则难以保证，细节的安排难以全面顾及，责任死角难以避免。

5、会议管理

例行会议与会者应提前安排日程，避免缺席。

需代理出席的自己找好代理人，权责自行承担。

会议要有决议，决议事项确定责任人。

会议记录和会议纪要。

6、部门整合经理缺位的部门，计划管理部分同样缺位，有两种整合办法。

副总经理兼任：编制部门工作计划，完善事项和人员安排。

部门合并：部门可设组。

7、工作计划管理流程

工作计划不是设想，要能具体实施；也不是方案，不需要操作步骤。

制定工作计划的原则：对上负责，切实可行、集思广益、突出重点、防患未然。工作计划包含：单位名称、时限、部门、岗位、计划内容、编制人和编制日期。计划内容包含：时间、地点、事项、责任人、协办人，事项要有任务、目标、要求、措施和办法。

工作计划格式设计

工作计划考核，绩效比重15%。

8、费用预算和结算

部门预算，项目预算

月度费用报表，季度费用报表、费用报表

起草人：付宏良

二〇一〇年十二月二十一日

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！